

Horizontale Verflechtung in den WR-Empfehlungen

Strategischen Neuorientierung der Hochschulen (einschließlich der Hochschulstrukturplanung des Landes, Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen und der Anforderungen an Profilierung, Verdichtung und Konzentration der Strukturen)

Angaben wie „WR_024“ beziehen sich auf den übermittelten komprimierten Text der Empfehlungen

Allgemeiner orientierte Empfehlungen

Ungeachtet positiver Entwicklungen bleibt das HS-System Sachsen-Anhalts nach Meinung des WR insgesamt noch hinter seinen (wissenschaftlichen) Möglichkeiten zurück. Ursächlich hierfür sind eine z. T. unscharfe wissenschaftliche Profilierung und eingeschränkte Strategiefähigkeit der HS. Die nötigen strukturellen und finanziellen Voraussetzungen hierfür müssen Land und HS durch eine Verdichtung des Angebotspektrums schaffen [WR_001, 002]. Zur Verbesserung der Strategie- und Steuerungsfähigkeit (Berufungen und strategische Ausrichtung) sind die Entscheidungsbefugnisse der Rektorate zu stärken. Dazu zählen Freigabe der Stelle, der Denomination und der Ausschreibung. Berufungen erfolgen nach Maßgabe der SEP, im Benehmen mit Senat und Fakultät(en), aber als Entscheidung des Rektorats (z. B. WR_102).

WR zur Verbesserung der Steuerungs- und Strategiefähigkeit der HS [WR_024a bis i]

- Bei der langfristigen strategischen Ausrichtung einer HS kommt den Berufungen eine zentrale Rolle zu. Die Entscheidungsbefugnisse der HS-Leitungen bei der Festlegung von Denominationen sollten daher gestärkt werden. In der geltenden Fassung des HSG LSA (§ 36 Abs. 1) entscheidet darüber abschließend der Senat. Dem Gesetzgeber wird empfohlen, den HS-Leitungen künftig – nach Maßgabe der HSSP / SEP und im Benehmen mit betroffenem FB und Senat – die Entscheidung darüber zu ermöglichen, ob
 - die Denomination geändert
 - die Stelle einem anderem FB zugewiesen oder
 - nicht wieder besetzt werden soll¹.
- Im Übrigen verfügen die HS-Leitungen nach § 68 Abs. 3 HSG LSA über hinreichende Entscheidungskompetenzen, die für strategische Weiterentwicklungen der HS vermehrt zur Geltung zu bringen sind.
- WR empfiehlt, die konzeptionellen und administrativen Voraussetzungen für die strategische Planung zu verbessern (Arbeitseinheiten für strategische Planung / Controlling zur Unterstützung der HS-Leitungen).
- WR hält es für zwingend erforderlich, an den HS den Umfang frei verfügbarer Mittel zu erhöhen, um vermehrt strategische Leistungsanreize (LOM.intern oder W-Besoldung) zu setzen und kompetitive Berufsangebote (Uni!) aussprechen zu können. Möglichkeiten:
 - Empfohlene Verdichtung in Lehre und Forschung
 - Nicht- / Unterbesetzung von Stellen
 - *Overheads* aus Drittmittelinwerbungen
- WR empfiehlt nachdrücklich, den Anteil der unbefristet beschäftigten wiss. Mitarbeiter auf 20 bis 25 % abzusenken, sobald die personalrechtlichen Voraussetzungen dies zulassen. Flexibilität der HS bei den notwendigen strategischen Umsteuerungsprozessen wird dadurch deutlich erhöht (Stellenzusagen bei Berufungen!). Von der Besetzung der dann zahlreicher zur Verfügung stehenden Haushaltsstellen mit befristet beschäftigten Nachwuchskräften in der Promotions- oder Post-Doc-Phase sind zudem positive Impulse für die Forschung zu erwarten.
- Außerdem sollten die HS ihre Wettbewerbsfähigkeit bei Berufungen vermehrt auch durch nicht-pekuniäre Anreize verbessern (z. B. Familienfreundlichkeit; MLU hier Vorbild - Familienbüro mit vielfältigen Serviceangeboten, Familienbeauftragte an allen Fakultäten und Dual Career Service²),
- Die HS-internen Anreizmechanismen sollten soweit wie möglich mit den Steuerungsinstrumenten des Landes abgestimmt werden (LOM.extern / LOM.intern, ZV.extern / ZV.intern) Neben gängigen Leistungsanreizen (z. B. für Drittmittelinwerbungen) sollten dabei vermehrt auch Anreize zur Umsetzung übergreifender Strukturziele gesetzt werden (z. B. hü Kooperationen in Forschung und Lehre).
- Wie in Rahmenvereinbarung zu ZV verabredet, sollten die HS – in Abstimmung mit der HSSP des Landes – eigene SEP erarbeiten. Dabei sollten die empfohlenen Strukturmaßnahmen aufgenommen und mit Finanz-

¹ | 120 Vgl. hierzu etwa die Regelung in § 38 des Hochschulgesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen. § 38 Berufungsverfahren: ... In den Fällen der Wiederbesetzung entscheidet das Präsidium nach Anhörung der betroffenen FB, ob die Aufgabenbeschreibung der Stelle geändert, die Stelle einem anderen FB zugewiesen oder nicht wieder besetzt werden soll. ...

² | Unterstützt über das Dual Career Netzwerk Mitteldeutschland die berufliche Integration der Lebenspartner von HS-Angehörigen in der mitteldeutschen Region.

und Personalplanung stimmig gemacht werden.

- WR ist der Auffassung, dass die Kompetenzen des Kuratoriums in strategischen Fragen gestärkt werden sollten. Dem Gesetzgeber wird deshalb empfohlen, auf jeden Fall das Recht zur Stellungnahme zu den SEP und zum Haushaltsplanentwurf der HS (§ 74 Abs. 2 HSG LSA) durch eine Einvernehmensregelung zu ersetzen.

WR regt an, Land sollte die vorliegenden Empfehlungen zur Profilierung des HS-Systems (besonders die weitreichenden Struktureingriffe: Schaffung Kooperationsplattformen / Reorganisation Lehramtsausbildung, vgl. **Kap. B.IV**) als Kernpunkte in eine Neufassung der HSSP 2004 im Benehmen mit SEP der HS aufnehmen³ [WR_023, 026]. Die bereits fortgeschrittene Profilschärfung der einzelnen HS gemäß der HSSP 2004 sollte weiterverfolgt werden.

- Eine weitere, überwiegend auf Komplementarität ausgerichtete **Verdichtung des Fächerspektrums und Schwerpunktbildung in der Forschung** ist Schlüssel zur Steigerung der Leistungsfähigkeit / Attraktivität der einzelnen HS und effizienteren Einsatz der Ressourcen.
- Ansatzpunkte für eine verbesserte Kooperation und Angebotsabstimmung im Land nutzen (WR_026d-5).
- WR empfiehlt - auch mit Blick auf die Konstituierung einer mitteldeutschen HS-Region - den Uni-Verbund Halle.Jena.Leipzig (UniVb H.J.L) strategisch weiterzuentwickeln und mit Leben zu füllen. Zur Verbesserung der strukturellen Voraussetzungen für dauerhafte und strategisch angelegte Kooperationsbeziehungen sollten die drei Universitäten ihre Profile enger aufeinander abstimmen (WR_027)
- WR sieht weitreichende Möglichkeiten, Kooperationsplattformen zu nutzen (WR_034).
- Die strategische Weiterentwicklung der Kooperationsbeziehungen zwischen den HS des Landes und den umliegenden auFE – auch außerhalb der Forschungsschwerpunkte – spielen eine entscheidende Rolle für die Steigerung der Leistungsfähigkeit des regionalen Wissenschafts- und Innovationssystems. Dabei sollten auch die FH des Landes, deren Kontakte zu auFE bislang überwiegend projektbezogen sind⁴ in die institutionalisierten Kooperationsnetzwerke integriert werden (WR_036). Die HS sollten die Zusammenarbeit mit den umliegenden auFE zu einem festen Bestandteil ihrer **SEP** machen. Eine entsprechend langfristige Perspektive sollte sich auch in einer strategischen Weiterentwicklung der Kooperationsverträge widerspiegeln. Diese sollten unbedingt auch Verpflichtungen auf die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen beinhalten (WR_038b).

Ursachen für Strukturdefizite und damit verbundene Defizite in der Qualität der Lehre liegen in Kombination aus nicht hinreichend entwickeltem Qualitätsbewusstsein der HS und Fehlanreizen des Landes (gemeint sind die Erhöhung der Studienanfängerzahlen / Hochschulpakt). Land und HS sollten der QS Studium und Lehre künftig deutlich mehr Aufmerksamkeit widmen. Gute Studienbedingungen stellen gerade für die HS in den ostdeutschen Ländern einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar und müssen daher im wohlverstandenen Eigeninteresse eine hohe Priorität haben. Autonomie der HS geht mit gestiegener Eigenverantwortung für die Entwicklung tragfähiger QS-Systeme einher. QS und Qualitätsentwicklung ist umfassende strategische Querschnittsaufgabe (Professoren, Mittelbau, Studierende und Verwaltungspersonal)⁵ [WR_012].

- Zwar sind die gängigen Instrumente der internen QS von Studium und Lehre (z. B. Studiengang- und Modulevaluationen) an den HS des Landes vorhanden, doch fehlt es – von Ausnahmen abgesehen – bislang an überzeugenden Konzepten einer integrierten QS⁶.
- HS wird empfohlen, ihre QS zu einer umfassenden und in der Verantwortung der Rektorate liegenden Querschnittsaufgabe weiterzuentwickeln.
- HS sollten erwägen, externe Beiräte für Lehre und Studium einzurichten, die die lehrbezogene Qualitätsentwicklung kontinuierlich begleiten⁷ [OSM].

Zu einzelnen Hochschulen

MLU

Finanzielle Rahmenbedingungen erfordern, SEP stärker qualitäts- und ressourcengeleitet auszurichten, Umfassende Profilierungsstrategie mit moderater Verdichtung des Fächerspektrums erforderlich. Das ist Wendepunkt für MLU! (WR_100).

³ gem. § 5 HSG LSA

⁴ | 144 Eine erfreuliche Ausnahme stellt die Berufung des Leiters des Fraunhofer-Center für Silizium-Photovoltaik auf eine Professur an der HAW dar.

⁵ | 95 Vgl. WR: Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der QS. Köln 2012, S. 72. <http://www.WR.de/download/archiv/2259-12.pdf>

⁶ best practice: „Mainzer Modell“ / integriertes QS-QM-System (<http://www.zq.uni-mainz.de> Aug.2012).

⁷ | 96 Als Vorbild könnte beispielsweise der Externe Beirat für Studium und Lehre der TU Kaiserslautern dienen, der im Rahmen der Auszeichnung „Exzellenz in der Lehre“ im Jahr 2009 vom Senat der Hochschule eingerichtet wurde (vgl. <http://www.uni-kl.de/>).

- Expertise externer Kommissionen für Identifikation von Anknüpfungspunkten für solche Verdichtungen nutzen. 2011 eingeleitete Strategiediskussion weiterführen (Finanzierung / Qualität), vom Rektorat signalisierte Veränderungsbereitschaft nutzen.
- Alle Fächergruppen und deren interdisziplinäre Vernetzungspotenziale berücksichtigen.
- Weniger die Profilierung der gesamten MLU, vielmehr der Fächergruppen erforderlich (WR-Empfehlungen Differenzierung⁸).
- Klarere strategische Zielvorstellungen, insbesondere bei GSW (inhaltliche Ausrichtung, Anspruchsniveaus in Lehre und Forschung) erforderlich
- Ressourcen bündeln, um in allen Fächergruppen forschungsintensive Bereiche mit nationaler Sichtbarkeit zu haben; Sichtbarkeit wegen wiss. Nachwuchses und Reproduktionsfähigkeit der Disziplinen unverzichtbar. Herausragende Einzelforschungsleistungen hierfür Voraussetzungen].
- Finanzierung der Forschung durch das Land ist wichtig für Stärkung / Profilierung ausgewählter Forschungsbereiche (insbesondere naturwissenschaftliche Schwerpunkte, mit Chance zu selektivem Anschluss an internationale Spitzenforschung).
- Rektorat wird bestärkt, die bestehende Forschung in Schwerpunkten durch eine gezielte Berufungspolitik auszubauen.
- Verstärkung der Förderung der Forschung ist Grundvoraussetzung für institutionelle Weiterentwicklung der MLU, rät Land dringend von Einschnitten ab.
- Positiv ist, dass die sogenannten Kleine Fächer im MLU-Selbstverständnis verankert, aber inhaltlich-methodische Kontextualisierung muss zum Gegenstand der Profilierung werden; Verdichtung im Sinnzusammenhang der GW; Fächervielfalt kein Profilierungsmerkmal.
- MLU sollte Zusammenarbeit mit den auFE stärker in Richtung langfristiger strategische Partnerschaften weiterentwickeln (WR_115e).
- MLU sollte bei Profilierung die Komplementarität ihres Forschungspotenziales in Relation zu Partneruniversitäten herausarbeiten (WR_114c). Dabei SEP enger abstimmen (Profile, Schwerpunkte, Ressourcen, Versorgung der mitteldeutschen Region mit einer leistungsfähigen Wissenschaftsstruktur, WTT).
- Strukturelle Voraussetzungen für eine dauerhafte strategische Kooperation sollten bei allen drei Universitäten Halle, Jena und Leipzig (Magdeburg auch) verbessert werden; Profile besser aufeinander abstimmen (WR_107c).
- Konzentration des Portfolios an Kleinen Fächern als Profilierung der GW in enger Absprache mit UniVb H.J.L (vgl. hierzu Kap. B.IV.3)
- Geisteswissenschaftliches Studienangebot (insbes. Kleine Fächer) konzentrieren; Kombinierbarkeit im Studienangebot ist kein Vorteil an sich; u. a. die erheblichen RSZ-Überschreitungen sprechen dagegen.
- Plausible Strategie im Umgang mit den Reststrukturen der Ingenieurwissenschaften erforderlich; für angewandte Naturwissenschaften nötige Kompetenzen über Kooperationsbeziehungen (HMe, HAh, auFE) binden. Entsprechende Überlegungen in Landesstrategie für IW einbetten (vgl. Kap. B.IV.1).
- Lehramtsausbildung Profilsäule der MLU; wegen vorhandener Forschungsinfrastruktur (z. B. ZSB⁹) zu stärken. Verlagerung der Lehramtsausbildung für alle Schulformen von OVGU und auch Potential Fachhochschulen nutzen (vgl. Kap. B.IV.4).
- Institutionelles Handeln der Hochschulen stärker mit den regionalen Rahmenbedingungen verbinden (Dieser Handlungsrahmen ist behindernd und ermöglichend zugleich, aber von Hochschulen als Akteur beeinflussbar). Schon viel geschehen (Wissenschaft, Bildung, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft), aber MLU sollte sich deutlicher als Partner für regionale Anspruchsgruppen / Kooperationspartner profilieren:
 - Zusammenarbeit im UniVb H.J.L,
 - Kooperationen mit HMe und HAh in Lehre und Forschung
 - strategische Kooperation mit auFE
 - Partner für die regionale Wirtschaft.¹⁰

OVGU

Bessere Voraussetzungen für eine fachübergreifende Zusammenarbeit schaffen, sei es durch eine Reform der gegenwärtig vier IW-Fakultäten oder sei es mithilfe von stärkeren Anreizen zu einer überfakultären Kooperation.

- WR hatte bereits im Jahr 1991 darauf hingewiesen, dass die organisatorisch-fachliche Binnendifferenzier-

⁸ WR (2011) Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen S. 79. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf>

⁹ <http://www.zsb.uni-halle.de/>

¹⁰ GWÜ: Vgl. Third Mission-Ansatz (z. B. Stifterverband)

ung in vier ingenieurwissenschaftliche Fakultäten einer optimalen Nutzung des vorhandenen Leistungspotenzials im Wege steht¹¹ (WR_047a).

- Die strukturellen Veränderungen sollten auch zu einem inhaltlichen Fokussierungsprozess mit dem Ziel einer Reduzierung der Anzahl der Schwerpunkte und Arbeitsgebiete genutzt werden.
- Kooperationsabkommen der OvGU / HMD stellt eine gute Grundlage für Kooperationsplattform dar (WR_047d). Wobei nicht nur in „Sekundärbereichen“ wie Transfer, Existenzgründungen, Marketing, Verwaltung und bei zentralen Einrichtungen, sondern auch in Lehre und Forschung kooperiert werden sollte (best practice: gemeinsamer BA- und MA-Studienganges „Sicherheit und Gefahrenabwehr“) folgend angeboten werden). In der Forschung sollten beide HS verstärkt Synergien suchen und diese ausbauen (bspw. Kooperatives Graduiertenkolleg zum Thema Sicherheit und Gefahrenabwehr). Der Forschungscampus STIMULATE sollte auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Hochschule Magdeburg-Stendal einbeziehen (WR_047d-6).

a) Naturwissenschaftliche und medizinische Forschung (WR_108a)

- Naturwissenschaftliche Forschung hat in hohem Maße von der Schwerpunktförderung des Landes profitiert. Strategisch richtig, die Mittel vor allem für Berufungs- / Bleibeverhandlungen einzusetzen.
- Die Forschung in NatFak I, II, III profitiert stark von der Kooperation mit auFEe (vgl. Kap. C.I.6.b)
- Integration der Bio- und Agrarwissenschaften mit pflanzenwissenschaftlicher Schwerpunktsetzung, insbes. bei molekularen Pflanzenwissenschaften (vgl. WR 2006¹²), deutlich fortgeschritten.
- Für agrarwissenschaftliche Arbeitsgruppen der MLU ist durch verbesserte Zusammenarbeit mit **auFe** in der Region Sichtbarkeit in der Forschung nachhaltig zu erhöhen. WR erwartet, dass die Akteure den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen und die geschaffenen Strukturen vermehrt mit Leben füllen.
- Lebenswissenschaftliche Forschungsk Kooperationen MLU / Fachhochschule Anhalt (HAh) ausbauen; große Potenziale für eine Stärkung dieser Forschung in der Region. Forschungsstarke Bereiche der HAh in Leibniz-WissenschaftsCampus integrieren.
- Medizinische Fakultät tritt als Kooperationspartner für die Naturwissenschaftlichen Fakultäten insbesondere in der Proteinforschung (Beteiligung der Medizin am Proteinzentrums / Forschungsbau nach Art. 91b GG) in Erscheinung: Mitwirkung im biowissenschaftlichen Forschungsschwerpunkt, fakultätsübergreifende Graduiertenkollegs, IWZ, Masterstudiengänge.
- Trotz dieser Ansätze müssen Kapazitäten der Medizin mehr zur Weiterentwicklung der Gesamtuniversität genutzt werden: Bestehende Anknüpfungspunkte an geeignete Forschungsfelder der übrigen Fakultäten deutlich stärker nutzen; Ressourcenaufwand der Medizin muss mehr der interdisziplinären Weiterentwicklung der MLU nutzen; Kooperationspartner naturwissenschaftliche Fakultäten und die Sozialwissenschaften (z. B. im Forschungsprofil „Klinische Epidemiologie und Pflegeforschung“).

b) Geistes- und sozialwissenschaftliche Forschung

- GSW Schwerpunktbildung in Verbänden weniger zugänglich als die Naturwissenschaften, aber auch hier Verdichtung auf leistungsstarke Schwerpunkte Voraussetzung für die Profilbildung. Gute Ansatzpunkte in den Forschungsschwerpunkten („Aufklärung-Religion-Wissen“ und „Gesellschaft und Kultur in Bewegung“ - ExO). In beiden Schwerpunkten beeindruckt die interdisziplinäre Zusammenarbeit der beteiligten Fächer.
- Strategische Richtungsentscheidung darüber, ob die WiWi in Zukunft stärker auf die Lehre oder auf die Forschung ausgerichtet werden sollten. Bei Profilierung über Forschung müsste das Berufungsgeschehen stärker auf den Aufbau von einzelnen herausragenden Eckprofessuren ausgerichtet werden. Zuvor Klärung der strategischen Kooperationspotenziale IWH und IAMO.

KHH

KHH sollte ihr Profil in Teilen klarer bestimmen. Für Weiterentwicklung der KHH ist es unerlässlich, die notwendige Profildiskussion (vgl. Kap. 10 C.III.1.a) mit einer strategischen Personalplanung zu unterlegen. Wiederbesetzung vakanter Professuren und geplante Neuberufungen sollten Eingang in SEP finden. Empfohlene Profilreflexion sollte in strategische SEP (inhaltliche und personelle Weiterentwicklung der KHH über 2020 hinaus) münden (WR_302i). Die KHH sollte die Leistungsfähigkeit des Bereichs Design durch eine Konzentration des Fächerspektrums dauerhaft sicherstellen (WR_347).

¹¹ | 169 Vgl. WR (1991):, S. 66. Über <http://books.google.de> zugänglich.

¹² WR (2006): Empfehlungen zur Entwicklung der Agrarwissenschaften in Deutschland, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7618-06.pdf>

HAh

WR_401: Durch Ausbau dieses besonderen Forschungspotenzials (Kooperation mit MLU und auFE) ist das Profil zu schärfen (vgl. auch Kap. B.IV.2), gegebenenfalls Umwidmung von Ressourcen aus anderen FB und Schaffung von Anreizsystemen (z. B. Deputatsreduktion) WR_347.

HMd

HMd wird ausdrücklich angehalten, sich ein charakteristisches Leistungsprofil zu geben, Mut haben zur „Markenbildung“ durch Priorisierung und Posteriorisierung. HMd sollte ihre Leistungen gegenüber ihren Adressaten in Wissenschaft, Wirtschaft und öffentlicher Meinungsbildung sichtbar machen und ihre Kommunikation nach außen intensivieren. Das erweiterte Kommunikationskonzept sollte sich an den Entwicklungszielen der HMd ausrichten und als strategische Führungsaufgabe in der Verantwortung der Hochschulleitung stehen. Eine externe Evaluierung der bisherigen Hochschulkommunikation wird empfohlen.

Strategie, SEP und QM (WR_600):

- HMd ist es bislang nicht überzeugend gelungen, die Ergebnisse ihres QM für strategische Ausrichtung nutzbar zu machen.
- Das Leitbild „Qualitätshochschule“ ist alleine nur bedingt geeignet, sich gegenüber anderen (Fach-)Hochschulen inhaltlich-fachlich zu positionieren.
- HMd trifft nur wenige Aussagen zur Schwerpunktsetzung ihres Leistungsangebotes und verdeutlicht nicht überzeugend ihre längerfristigen Perspektiven / angestrebte Positionierung.
- HMd wird empfohlen, sich in einer inhaltlich-fachlichen Leitbild-Diskussion Klarheit in zentralen Feldern der Hochschulentwicklung zu verschaffen.
- Lehre: Hier wird besonders deutlich, dass die Hochschule aufgrund ihrer zu hohen Anzahl an Studienangeboten Studium in viele Disziplinen und Diskurse zerfällt (vgl. zahlreiche Studienschwerpunkte, umfangreiche Palette an allgemeinbildenden Fächern inklusive Sprachen und persönlichkeitsbildenden Qualifizierungen, Zusatzausbildungen parallel Studium).
- HMd sollte ihre personellen und sächlichen Mittel auf tragfähige Schwerpunkte konzentrieren, um eine konkurrenzfähige Lehre und Forschung betreiben zu können.
- HMd sollten in ihren SEP ausdrücklich einbeziehen, angesichts demografischer Herausforderungen neuartige Wege einer hochschulübergreifenden Zusammenarbeit zu beschreiten und Studiengänge im sog. Y-Modell anzubieten (gemeinsam verantwortetes BA-Studium; plus praxisorientierter MA-Studiengang an HMd oder forschungsorientierter an der OvGU). WR_615:
- Strategieentwicklung aus den FB heraus muss in FB-Entwicklungsplänen niedergelegt und über Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und FB abgesichert werden (WR_608).
- Forschungsprofessuren sollten über ZV.intern zeitlich befristet / ohne kapazitäre Anrechnung eingerichtet werden. WR_624a: